

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DENGAN
KINERJA KARYAWAN PT. PERTAMINA (PERSERO) TBBM MEDAN
GROUP LABUHAN**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Psikologi Universitas Medan Area
Guna Memenuhi Sebagian Syarat-syarat
Untuk Meraih Gelar Sarjana**

OLEH :

**Nur Adha
11.860.0064**



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
2018**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, dan Penulisan Karya Ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UMA

17/10/19

PERNYATAAN

Skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dikutip sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan saksi-sanksi yang lainnya dengan perturan yang berlaku apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 8 September 2018

POSTERAI
TEMPEL
IDP94CAFF810E81620
5000
RUMAH KEBANGSAHAN
Nur Adha
NPM 11,860.0064



Judul : HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONALDENGAN
KINERJA KARYAWAN PT. PERTAMINA (PERSERO) TBBM
MEDAN GROUP LABUHAN

Nama : Nur Adha

NPM : 11 860 0064

Tanggal Sidang Meja Hijau
8 September 2018

Menyetujui
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

(Farida Hanum Siregar,S.Psi, M.Psi)

(Laili Alfita, S.Psi, MM, M.Psi. Psikolog)

Kepala Bagian

Dekan

(Farida Hanum Siregar,S.Psi, M.Psi.)

(Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd)

HALAMAN PENGESAHAN

DIPERTAHANKAN DI DEPAN DEWAN PENGUJI SKRIPSI
FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS MEDAN AREA
DAN DITERIMA UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN
DARI SYARAT-SYARAT GUNA MEMPEROLEH
GELAR SARJANA (S1) PSIKOLOGI



ABSTRAK
HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DENGAN
KINERJA KARYAWAN PT. PERTAMINA (PERSERO) TBBM
MEDAN GROUP LABUHAN

Oleh:

NUR ADHA
11 860 0064

Skripsi
Fakultas Psikologi Universitas Medan Area

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan PT. Pertamina (Persero) TBBM Medan Group Labuhan. Adapun Hipotesis penelitian ini apakah ada hubungan antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan PT. Pertamina (Persero) TBBM Medan Group Labuhan. Subjek penelitian adalah karyawan yang bekerja dibagian teknik. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 54 Karyawan. Skala yang digunakan adalah skala kepemimpinan transaksional yang terdiri dari 24 aitem ($\alpha = 0.963$). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik total sampling. Model pengumpulan data menggunakan skala, yaitu skala kepemimpinan dan skala kinerja. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis r Product Moment . Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya Ada hubungan positif signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan artinya semakin tinggi kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi kineja karyawan, yang dilihat dari nilai koefisien linieritas (r_{xy}) = 0.445 dengan $p = 0.000 < 0.050$. Koefisien determinan (r^2)= 0.270 menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki hubungan dengan kinerja sebsar 27%. Selanjutnya dilihat dari perhitungan mean hipotetik = 12. dan mean empirik 20.96 serta standart deviasi = 5.753 diketahui bahwa kepemimpinan dalam kategori positif. Sedangkan kinerja dari perhitungan mean hipotetik = 52.5 dan mean empirik = 73.72 serta standart deviasi = 5.434 diketahui bahwa dalam kategori tinggi.

Kata Kunci : kepemimpinan transaksional, kinerja karyawan.

ABSTRACT
TRANSACTIONAL LEADERSHIP RELATIONSHIP
WITH EMPLOYEE PERFORMANCE PT. PERTAMINA
(PERSERO) TBBM MEDAN GROUP LABUHAN

By:

NUR ADHA
11 860 0064

Essay
Faculty of Psychology, Medan Area University

This study aims to determine the relationship of transactional leadership with the performance of employees of PT. Pertamina (Persero) TBBM Medan Group Labuhan. The hypothesis of this study is that there is a relationship between transactional leadership and the performance of employees of PT. Pertamina (Persero) TBBM Medan Group Labuhan. Research subjects are employees who work in the engineering section. The sample in this study was a 54 employee experiment. The scale used is a transactional leadership scale consisting of 24 items ($\alpha = 0.963$). The sampling technique used is total sampling technique. The model collects data using a scale, namely the scale of leadership and the scale of performance. Data analysis method used is r Product Moment analysis. The results showed that there was a significant positive relationship between leadership and employee performance. The higher the transactional leadership, the higher the employee's performance, as seen from the linearity coefficient ($r_{xy} = 0.445$ with $p = 0.000 < 0.050$). The determinant coefficient ($r^2 = 0.270$) shows that transactional leadership has a relationship with performance of 27%. Furthermore, it is seen from the calculation of the hypothetical mean = 12. and the empirical average of 20.96 and the standard deviation = 5.753 while the performance of the hypothetical mean calculation = 52.5 and the empirical average = 73.72 and the standard deviation = 5.434

Keywords: transactional leadership, employee performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan Skripsi yang berjudul **“Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) TBBM Medan Group Labuhan ”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Psikologi pada Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati peneliti membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Skripsi ini. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerinatah.

Medan, 8 September 2018
Peneliti

Nur Adha
NPM 11.860.0064

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN DAFTAR RIWAYAT HIDUP	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
HALAMAN KATA PENGANTAR	viii
HALAMAN UCAPAN TERIMA KASIH	ix
ABSTRAK	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BABI. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	8
C. Batasan Masalah	9
D. Rumusan Masalah.....	10
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	10

BAB II. KAJIAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan Transaksional	11
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transaksional	11
2. Teori Kepemimpinan	14
3. Model Kepemimpinan	25
4. Gaya Kepemimpinan	32
5. Aspek Kepemimpinan	34
6. Komponen Gaya Kepemimpinan Transaksional	35
B. Kinerja Pegawai	37
1. Pengertian Kinerja Pegawai	37
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	39
3. Aspek Kinerja Pegawai	41
4. Penilaian Kerja	44
C. Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan	47
D. Kerangka Berpikir	53
E. Hipotesis Penelitian	53

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Variabel Penelitian	54
B. Definisi Operasional	54
1. Gaya Kepemimpinan Transaksional	54
2. Kinerja Pegawai	54
C. Populasi dan Sampel Penelitian	55
1. Populasi	55

2. Sampel	55
1. Metode Pengambilan Sampel	56
D. Metode Pengumpulan Data.....	56
1. Skala Gaya Kepemimpinan Transaksional	57
2. Skala Kinerja.....	59
E. Uji Validitas dan Reliabilitas	60
1. Validitas	60
2. Reliabilitas	61
F. Teknik Analisis Data.....	62
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Orientasi Kacah.....	64
G. Orientasi Kacah.....	64
2. Persiapan Penelitian	65
a. Persiapan Administrasi	65
b. Persiapan Alat Ukur	65
1. Skala Kepemimpinan Transaksional	65
2. Skala Kinerja	66
B. Uji Validitas Dan Reliabilitas	67
1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Skala Kepemimpinan Transaksional	67
2. Data Kinerja.....	68
C. Pelaksanaan Penelitian	68
D. Analisis Data dan Hasil Penelitian.....	69

1. Uji Asumsi	69
a. Uji Normalitas	69
b. Uji Linieritas.....	70
2. Hasil Perhitungan Korelasi r <i>Product Moment</i>	71
3. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik.....	72
a. Mean Hipotetik.....	72
b. Mean empirik	73
c. Kriteria.....	73
E. Pembahasan.....	74
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	78
B. Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA	xxi
LAMPIRAN	xxii

DAFTAR TABEL

Tabel 1: Distribusi Skala Kepemimpinan Transaksional

Tabel 2: Distribusi Skala Kinerja

Tabel 3: Distribusi Skala Kepemimpinan Transaksional dan Kinerja

Tabel 4: Distribusi Skala Kepemimpinan Transaksional Setelah Uji Coba

Tabel 5: Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran

Tabel 6: Rangkuman Hasil Uji Linearitas Hubungan

Tabel 7: Rangkuman Perhitungan Analisis *r Product Moment*

Tabel 8: Hasil Perhitungan Nilai Rata-Rata Hipotetik dan Empirik



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar. 1. Kerangka penelitian.....	54
-------------------------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kondisi perekonomian yang semakin kompleks dalam menuju era globalisasi, perusahaan menghadapi berbagai tantangan dan masalah yang timbul yang harus dihadapi dan diatasi guna mencapai tujuan-tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Bentuk tantangan dan masalah yang dihadapi perusahaan juga semakin kompleks dan semakin rumit, sejalan dengan pertumbuhan ekonomi yang semakin cepat. Untuk menjamin keberadaan dan keberhasilan suatu perusahaan, maka diperlukan suatu motivasi baik dari perusahaan, manager maupun dari dalam diri karyawan itu sendiri.

Setiap perusahaan membutuhkan tenaga kerja (manusia) untuk dapat melakukan kegiatan-kegiatan dalam proses manajemen. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang sangat besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output yang optimal.

Sumber daya manusia yang berkualitas bisa dilihat dari hasil kerjanya. Hasil kerja atau dapat disebut kinerja adalah bagaimana seseorang karyawan mampu memperlihatkan perilaku kerja yang mempengaruhi pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan. Mengingat keberadaan karyawan dalam

perusahaan sangat penting, maka setiap perusahaan banyak berlomba-lomba mememberdayakan potensi karyawannya guna mencapai tingginya kinerja. kinerja dicapai pada karyawan pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Miner (dalam Arif, 2015), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, baik organisasi pemerintah maupun organisasi privat dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan.

Selain itu, Cormick & Tiffin (dalam Sutrisno, 2001), mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalannya.

Demikian juga menurut Handoko (dalam Irianto, 2001) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai atau prestasi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Robbin (2002) kinerja merupakan ukuran dari sebuah

hasil. Pengukuran kinerja mutlak diperlukan untuk disesuaikan dengan tujuan dan target yang akan dicapai. Melalui pengukuran pula maka akan dapat diperhitungkan tingkat efektivitas dan efisiensinya.

Kinerja yang baik harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Dengan kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala beban perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi di suatu perusahaan dapat diatasi dengan baik.

Kinerja yang mendukung biasanya terjadi dalam suasana kerja yang menyenangkan. Dengan begitu karyawan akan melakukan pekerjaan yang telah diberikan dengan sepenuh hati sehingga menghasilkan kinerja yang baik pula bagi karyawan. Karyawan tersebut dapat melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya memiliki inisiatif dalam melaksanakan tugasnya, dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu, memiliki ketrampilan dan sikap saling terbuka dan percaya satu sama lainnya. Namun sebaliknya, karyawan yang bekerja pada perusahaan terkadang merasa tidak nyaman dalam bekerja sehingga mempengaruhi emosi, proses, pikiran dan kondisi fisik yang akan berdampak buruk pada hasil kerja karyawan dan mengalami penurunan bagi kinerja perusahaan. Karyawan tersebut tidak mampu melaksanakan pekerjaan yang diembannya dengan baik, tidak dapat menyelesaikan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien, kurangnya inisiatif karyawan, suka menunda-nunda pekerjaan dan memiliki sikap saling tertutup dan tidak percaya dengan yang lainnya.

Adapun ciri-ciri kinerja karyawan yang baik menurut Umar (Dalam Arif, 2015), meliputi beberapa aspek antara lain : mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan tanggung jawab dan pemanfaatan waktu. Namun Kinerja dikatakan buruk apabila karyawan tidak mencerminkan ciri-ciri diatas. Menurut Rivai (2005), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.

Namun, setiap perusahaan memiliki standart yang berbeda dalam melakukan penilaian kinerja atau mengevaluasi kinerja setiap karyawan. seperti halnya PT. Pertamina (Persero) TBBM Medan Group Labuhan memiliki standartnya tersendiri dalam penilaian kinerja.

Berdasarkan data penilaian kinerja PT. Pertamina (Persero) TBBM Medan Group Labuhan khususnya dibagian teknik terdapat penurunan kinerja karyawan seperti hasil kerja yang tidak sesuai dengan target atau sasaran yang harus dicapai untuk suatu periode tertentu. Hal ini berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan salah satu karyawan bagian personalia yang mengatakan bahwa:

“Disini setiap pekerjaan yang dilakukan memiliki target dan batasan waktu untuk menilai tercapai atau tidaknya sebuah target dalam periode tertentu. Itu adalah standar kerja yg telah ditetapkan dalam perusahaan PT. PERTAMINA (PERSERO) TBBM Medan Group Labuhan. Rata-rata karyawan yang melakukan pekerjaan sesuai dengan sasaran dan standar kerja, terjadi pada karyawan yang masa kerjanya terbelah masih baru (2 tahun pertama) saja, namun nyatanya setelah itu banyak terjadi pekerjaan-pekerjaan yang berakhir dengan hasil yang kurang efektif. Hal inilah yang memicu terjadinya penurunan kinerja karyawan. Padahal deskripsi tugas dan target waktu, serta indikator keberhasilan kerja karyawan yang kami tetapkan adalah untuk mempermudah proses kerja dan acuan bagi karyawan.”

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan pada karyawan PT. PERTAMINA (PERSERO) TBBM Medan Group Labuhan, Lemahnya disiplin seperti tingkat kedisiplinan kehadiran karyawan pada hari kerja dan jam kerja seperti adanya karyawan yang terlambat masuk pada jam kerja, serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dapat dilihat dari laporan hasil pekerjaan dari para karyawannya.

Menurut Gibson (dalam Sutrisno, 2001) ada beberapa factor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah factor kepemimpinan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Mulyasa (2007) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin.

Menurut Mahmudi (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri atas beberapa faktor, sebagai berikut: Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu; Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader termasuk gaya kepemimpinan; Faktor tim,

meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggotatim; Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi; Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006), pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang sedemikian rupa untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara royal untuk menyelesaikan tugas (Field Manual, 2002).

Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dan kinerja pegawainya, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan semangat didalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri. Kurang adanya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai rendah. Hal ini berarti pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menjadi panutan bagi bawahannya dengan cara menciptakan lingkungan

kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerjakaryawannya.

Siagian (2002) mengatakan bahwa seorang pemimpin memiliki tiga peran didalam sebuah organisasi atau perusahaan, yaitu peran yang bersifat interpersonal, peran bersifat informasional, dan peran dalam pengambilan keputusan. Pada peran pengambilan keputusan, seorang pemimpin memiliki tugas sebagai perencana dan pengendali di sebuah organisasi (Tika, 2006). Pemimpin membuat rancangan kerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh seluruh karyawan dan mengendalikan karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar.

Peran pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkan (Rivai & Mulyadi, 2009). Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang dimiliki oleh karyawannya (Thoha, 2002). Hal ini bertujuan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan benar sehingga tujuan utama dari tugas tersebut dapat tercapai.

Kepemimpinan transaksional, dikenal juga dengan *managerial leadership* dan berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan performa kelompok, merupakan pemimpin yang mendorong karyawannya untuk patuh melalui hukuman dan hadiah (Odumeru, 2013). *Management by Exception-active* merupakan salah satu karakteristik dari kepemimpinan transaksional yang menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol dengan secara terus menerus

melakukan pengawasan terhadap karyawan untuk mengantisipasi adanya kesalahan (Yukl, 2000). Adanya pengawasan langsung dari pemimpin terhadap karyawan dapat mengurangi perilaku karyawan untuk melakukan hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan.

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin yang membimbing dan memotivasi karyawannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui peran dan tugas yang jelas (Robbins, 2008). Salah satu cara yang digunakan pemimpin transaksional berfokus pada tingkat kebutuhan yang rendah yaitu penekanan terhadap kinerja tugas tertentu (Hargis, Wyatt, & Piotrowski, 2001).

Kepemimpinan transaksional efektif jika tugas-tugas yang ada diselesaikan dengan cara membagi tugas-tugas tersebut secara individu sehingga tujuan dari target yang telah ditentukan dapat tercapai. Dengan demikian, kesempatan individu untuk dapat membuka internet di tempat kerja dalam waktu yang lama semakin berkurang karena adanya pembagian tugas yang jelas dan target yang harus dicapai.

Berdasarkan paparan diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam mendukung kinerja pegawai. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut tentang “Hubungan antara GayaKepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Pegawai di PT. Pertamina (Persero) TBBM Medan Group Labuhan.

B. Identifikasi Masalah

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dilakukan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang akan diteliti yaitu kurang optimalnya kinerja karyawan akibat kurangnya peran pemimpin dalam memimpin suatu organisasi. Sehingga keadaan ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja. Hal ini terlihat dari hasil penilaian kinerja yang dikeluarkan oleh PT. Pertamina (Persero) TBBM Medan Group Labuhan.

C. Batasan Masalah

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dilakukan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Kepemimpinan transaksional dapat disimpulkan sebagai gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memotivasi karyawan melalui hadiah, pujian, dan janji dengan memperhatikan kerja karyawan melalui penyimpangan, kesalahan, dan eror serta secepat mungkin memperbaiki kesalahan dan penyimpangan yang terjadi untuk mencapai sebuah tujuan. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah mengetahui adakah hubungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah karyawan bagian teknik sebanyak 54 karyawan. Lokasi penelitian di PT. Pertamina (Persero) TBBM Medan Group Labuhan..

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan batasan masalah diatas, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut : “apakah ada hubungan antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja pegawai PT. Pertamina (Persero)TBBM Medan Group Labuhan.?”

E. Tujuan Penelitian

Penelitian bertujuan untuk, mengetahui hubungan antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja PT. Pertamina (Persero) TBBM Medan Group Labuhan.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini akan memberikan sumbang saran dalam pengembangan wawasan keilmuan bidang psikologi Industri dan oleh karena itu penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk melengkapi kajian teoritis yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

b. Manfaat Praktis

Berdasarkan penelitian diharapkan akan membantu pengetahuan lembaga industri dan perusahaan serta karyawan, sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembang perindustrian di Indonesia.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Transaksional

1. Definisi Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan secara harfian berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya. Menurut Wahjosumidjo (2005) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Miftah Thoha (2010) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Pemimpin dan kepemimpinan memiliki definisi yang berbeda. Pemimpin merupakan individunya, sedangkan kepemimpinan merupakan pola tindakan dan tingkah laku dari pemimpin tersebut. Menurut Kartono (2006), pemimpin merupakan inisiator, motivator, stimulator, dinamisator, dan inovator dalam organisasi. Sedangkan menurut Dubrin (2006) Pemimpin ialah seseorang yang

dapat menunjukkan semangat, hasrat, dan memberi inspirasi bagi orang lain agar mencapai kinerja yang lebih baik (bekerja keras) dan menaikkan laba

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela atau sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.

Kemudian Mulyadi dan Rivai (2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki individu untuk dapat mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan yang diharapkan (Robbins, 2006). Gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku yang dirancang agar dapat mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu sehingga tujuan dapat tercapai (Heidjrachman & Husnan, 2000). Pendapat lain mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai cara yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku karyawan dalam organisasi (Nawawi, 2006).

Teori gaya kepemimpinan transaksional dikonseptualisasikan oleh James MacGregor Burns (2005) dan dikembangkan oleh Bernard Bass (2005). Menurut Burns (2005) kepemimpinan transaksional terjadi ketika seseorang memiliki inisiatif dalam berhubungan dengan orang lain untuk tujuan pertukaran hal yang memiliki nilai. Sedangkan Bass (2005) memfokuskan kepemimpinan transaksional kepada pertukaran hubungan antara pemimpin dan karyawan untuk memenuhi kebutuhannya masing-masing.

Gaya kepemimpinan transaksional memotivasi karyawan melalui adanya pertukaran hadiah (*reward*), pujian (*praise*), dan janji (*promise*). Kepemimpinan transaksional berfokus pada penyimpangan (*deviances*), kesalahan (*mistakes*), dan *error* yang dilakukan karyawan dan memperbaiki hal tersebut secepat mungkin setelah penyimpangan dan kesalahan terjadi (Avolio, Bass, & Jung, 2003). Pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan transaksional sebagai model untuk memperhatikan kerja karyawan akan penyimpangan dan kesalahan. Bass (2008) menegaskan kepemimpinan transaksional menggunakan model pertukaran dengan memberikan hadiah pada pekerjaan yang baik ataupun hasil yang memuaskan.

Berdasarkan definisi di atas, gaya kepemimpinan transaksional dapat disimpulkan sebagai gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memotivasi karyawan melalui hadiah, pujian, dan janji dengan memperhatikan kerja karyawan melalui penyimpangan, kesalahan, dan eror serta secepat mungkin memperbaiki kesalahan dan penyimpangan yang terjadi untuk mencapai sebuah tujuan.

2. Teori-teori Kepemimpinan

Dalam Mulyadi dan Rivai (2009) dikemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu:

a. Teori Sifat,

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, antara lain:

1) *Inteligensia.*

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan di atas para bawahannya. Pemimpin dengan kecerdasannya itulah dapat mengatasi masalah yang timbul dalam organisasi, dengan cepat mengetahui permasalahan apa yang timbul dalam organisasi, menganalisis setiap permasalahan, dan dapat memberikan solusi yang efektif, serta dapat diterima semua pihak.

2) *Kepribadian.*

Seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menonjol yang dapat dilihat dan dirasakan bawahannya, seperti:

a) Memiliki sifat percaya diri, dan rasa ingin tau yang besar.

- b) Memiliki daya ingat yang kuat.
 - c) Sederhana, dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada semua pihak.
 - d) Mau mendengarkan masukan (ide), dan kritikan daribawahan.
 - e) Peka terhadap perubahan globalisasi, baik itu perubahan lingkungan, teknologi, dan prosedur kerja.
 - f) Mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang timbul.
 - g) Berani dan tegas dalam melaksanakan tugas pokoknya, dan dalam mengambil sikap, serta mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi dan pegawainya.
 - h) Mampu menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi.
- 3) Karakteristik fisik.

Seorang pemimpin dikatakan layak menjadi pemimpin dengan melihat karakteristik fisiknya, yaitu: usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan.

b. Teori perilaku,

Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan meraih keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan. Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu:

1) Fungsi yang berorientasi tugas.

2) Fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok(sosial).

c. Teori situasional,

Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Fattah (2004) menguraikan teori-teori kepemimpinan sebagai berikut:

a. Pendekatan Sifat-sifat Kepemimpinan

Mengenali karakteristik pemimpin yang berhasil merupakan upaya yang pertama kali dilakukan oleh para peneliti dalam memahami kepemimpinan. Sifat-sifat pemimpin yang mencakup intelektualitas, hubungan social, kemampuan emosional, keadaan fisik, imajinasi, kekuatan jasmani, kesabaran, kemauan berkorban dan kemauan bekerja keras harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Para ahli menyebutkan ciri-ciri lain yang harus dimiliki oleh pemimpin. Abdulgani (2005) menyebutkan bahwa pemimpin harus memiliki kelebihan dalam menggunakan pikiran, rohani dan jasmani. Menurut Gerungan, pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga ciri, yaitu penglihatan social, kecakapan berpikir abstrak, dan keseimbangan emosi. Henry Fayol berpendapat bahwa pemimpin haruslah setia, cerdas, jujur, sehat, berpendidikan, dan berpengalaman. Sedangkan GR Terry menyebutkan sifat yang harus dimiliki pemimpin yaitu kekuatan, kestabilan emosi, kemampuan hubungan manusiawi,

dorongan pribadi, keterampilan berkomunikasi, kecakapan mengajar, kecakapan bergaul, dan kemampuan teknis.

b. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, bukan dari sifat-sifat pemimpin. Dan bagaimana pemimpin berperilaku akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai, dan pengalaman mereka. Disamping itu, pimpinan harus memperhitungkan kekuatan situasional seperti iklim organisasi, sifat tugas, tekanan waktu, sikap anggota terhadap kekuasaan, bahkan faktor lingkungan organisasi. Para pendukung teori perilaku mengungkapkan bahwa cara seorang bertindak akan menentukan keefektifan kepemimpinan yang bersangkutan.

c. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi. Pendukung pendekatan ini diantaranya:

1) Model Kontingensi (Fiedler dan Chemer, 2003)

Pendekatan kepemimpinan ini berusaha mengenali faktor-faktor terpenting dalam seperangkat situasi tertentu, dan meramalkan gaya kepemimpinan paling efektif dalam situasi seperti itu. Fiedler mengidentifikasi tiga aspek dalam situasi pekerjaan yang membantu menentukan gaya kepemimpinan mana yang akan efektif. Aspek pertama yaitu variable hubungan antara pemimpin dan anggota, kedua variabel struktur tugas dalam situasi kerja, dan ketiga adalah variable kekuasaan karena posisi pimpinan.

2) Model Kepemimpinan Vroom Teton

Model ini menjelaskan bagaimana pemimpin harus memimpin dalam situasi yang bermacam-macam. Model ini menyatakan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang efektif diterapkan dalam semua situasi.

3) Model Jalur Tujuan

Model ini dikembangkan oleh Martin G Evans (2003) dan Robert J House (2003) serta Stoner (2005). Model ini didasarkan atas model pengharapan, menyatakan bahwa motivasi seseorang tergantung pada harapannya akan imbalan dan nilai, dan memusatkan pemimpin sebagai sumber imbalan. Teori ini disebut jalur tujuan karena memfokuskan pada cara pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan tentang tujuan kerja. Pemimpin yang berorientasi pada bawahan akan menyediakan berbagai macam imbalan, bukan hanya sekedar uang dan promosi, namun juga dukungan, rasa aman, dan rasa hormat.

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan diantaranya sebagai berikut:

- a. Teori Sifat Teori ini penekanannya lebih pada sifat – sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat – sifat yang dibawa sejak lahir. Menurut teori sifat, hanya individu yang memiliki sifat – sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat – sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin.

Menurut Stogdill dalam Sutikno (2014), sifat – sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat – sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Sebagai contoh, sifat kreativitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang flexible dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan di dalam organisasi yang birokratis.

Menurut Darf (dalam Sutikno 2014), menjelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran, dan integritas, serta motivasi.

- b. Teori Perilaku Teori ini lebih terfokus pada tindakan – tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.
- c. Teori Situasional Teori ini mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda – beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Hersey dan Blanchard (dalam Sutikno 2014), terfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Menurut mereka, bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda – beda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan.

Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah:

- Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
- Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
- Norma yang dianut kelompok
- Ancaman dari luar organisasi
- Tingkat stress
- Iklim yang terdapat dalam organisasi

Menurut Fred Fiedler (dalam Sutikno 2014), “Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.”

- a. Teori Jalur – Tujuan menurut teori ini, nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin menurut teori ini adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu ke mana harus mengarahkan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi sehingga bawahan termotivasi.

b. Teori Kelebihan Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu:

- “Kelebihan rasio, ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara – cara menggerakkan organisasi, dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- Kelebihan Rohaniah, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan panutan para pengikutnya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya menjadi suri teladan bagi para pengikutnya.
- Kelebihan Badaniah, seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat.” (Wursanto dalam Sutikno 2014).

c. Teori Kharismatik menyatakan bahwa, “Seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai charisma (pengaruh) yang sangat besar. Kharisma diperoleh dari kekuatan yang luar biasa. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang

sangat besar. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh para pengikut untuk pribadi sang pemimpin, sampai – sampai mereka rela untuk menebus nyawanya untuk sang pemimpin. Konsep kepemimpinan yang kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejarawan Yunani Kuno.” Namun secara konseptual kepemimpinan kharismatik ini dalam pandangan ilmiah dipelopori oleh Robert House, yang meneliti pemimpin politik dan religius di dunia (Sutikno, 2014).

Adapun teori kepemimpinan menurut G.R Terry yang dikutip oleh Kartini Kartono(2010) dalam bukunya *“Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal itu”* adalah sebagai berikut :

a. Teori Otokratis

Menurut teori ini gaya kepemimpinan didasarkan atas perintah-perintah dan paksaan. Pemimpin melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada tugasnya masing-masing sesuai dengan yang ada pada struktur organisasi dalam perusahaan tersebut. Pemimpin ini hanya berperan sebagai pemain tunggal dan sangat ingin menguasai situasi, sikapnya selalu jauh dari bawahan sebab menganggap dirinya sebagai seseorang yang sangat istimewa dibandingkan dengan bawahannya.

b. Teori Psikologis

Pada teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin berfungsi untuk memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang bawahannya agar siap untuk bekerjasama dengannya dalam

pelaksanaan kegiatan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan ataupun tujuan individu bawahannya tersebut.

c. Teori Sosiologis

Dalam teori ini gaya kepemimpinan dianggap sebagai cara untuk melancarkan interaksi sosial dalam perusahaan dan digunakan sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan konflik antar anggota dalam perusahaan.

Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan menyertakan bawahan dalam pengambilan keputusan terakhir. Dan diharapkan pemimpin dapat mengambil tindakan-tindakan positif apabila ada kepincangan dan penyimpangan dalam organisasi.

d. Teori Suportif

Menurut teori ini, semua bawahan harus mempunyai semangat yang besar dalam melaksanakan setiap pekerjaannya dan pemimpin akan membimbing dan mengarahkan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu pemimpin harus menciptakan suasana yang menyenangkan dalam lingkungan kerja yang akan membuat para karyawannya mempunyai keinginan untuk bekerja secara maksimal.

e. Teori *Laissez Faire*

Dalam teori ini menjelaskan bahwa pemimpin tidak mampu mengurus perusahaannya dengan baik tetapi dia menyerahkan setiap pekerjaan kepada bawahan. Dalam hal ini pemimpin hanya sebagai simbol/ tanda saja dan dia tidak memiliki keterampilan teknis. Maka semua hal itu mengakibatkan tidak adanya kewibawaan dari pemimpin tersebut serta tidak mampu

mengontrol dan mengkoordinasikan setiap pekerjaannya.

f. Teori Kelakuan Pribadi

Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, dia harus mampu bersikap fleksibel dan bijaksana karena dia harus mampu mengambil langkah yang paling tepat untuk suatu masalah.

g. Teori Sifat Orang-Orang Besar

Sudah banyak yang dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik yang diharapkan ada pada seorang pemimpin untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Ada beberapa ciri-ciri unggul yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif, keterampilan komunikatif, percaya diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.

h. Teori Situasi

Menurut teori ini harus terdapat fleksibilitas yang tinggi pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi yang terjadi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan dapat dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka pemimpin harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual yang sedang terjadi pada masa itu. Sebab setiap masalah ataupun kejadian-kejadian tersebut bisa memunculkan satu tipe pemimpin yang baik.

i. Teori Humanistik/Populastik

Menurut teori ini adalah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi antara pemimpin dan bawahan. Untuk hal itu perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan bawahannya.

3. Model-Model Kepemimpinan

a. Model Watak Kepemimpinan

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status social ekonomi, dan lain-lain (Bass 2002, Stogdill 2003).

Selain itu, Stogdill (2003) menyatakan bahwa terdapat enam kategori factor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Namun demikian banyak studi yang menunjukkan bahwa factor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain.

Disamping itu watak pribadi bukanlah factor yang dominant dalam menentukan keberhasilan kinerja managerial para pemimpin. Hingga tahun 1950-an, lebih dari 100 studi yang telah dilakukan untuk untuk mengindifikasi watak atau sifat personal yang dibutuhkan oleh pemimpin yang baik, dan dari studi-studi tersebut dinyatakan bahwa hubungan antara karakteristik, watak dengan efektifitas kepemimpinan, walupun positif tetapi signifikasinya sangat rendah (Stogdill 2003).

b. Model Kepemimpinan Situasional

Model kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinan dengan focus utama factor situasi sebagai variable penentu kemampuan kepemimpinan.

Studi-studi kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai factor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Dan juga model ini membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin.

Hencley (2003) menyatakan bahwa factor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan watak pribadinya, menurut pendekatan kepemimpinan situasional ini seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut tergantung pada situasi atau keadaan yang

dihadapi. Banyak studi yang mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik situasi khusus yang mempengaruhi kinerja para pemimpin.

Hoy dan Miskel (2005) menyatakan bahwa terdapat empat factor yang mempengaruhi kinerja pemimpin, yaitu sifat structural organisasi, iklim atau lingkungan organisasi, karakteristik tugas atau peran dan karakteristik bawahan.

c. Model Pemimpin Yang Efektif

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang type-type tingkah laku para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan dan konsiderasi.

- 1) Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi serta sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka, dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi.
- 2) Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan social dan emosi bagi bawahan, misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi.

Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi.

Halpin (2002) menyatakan bahwa tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap dua aspek diatas. Dia berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara sangat terstruktur dan mempunyai hubungan dan persahabatan yang sangat baik. Secara ringkas model kepemimpinan efektif ini mendukung anggapan bahwa pemimpin yang efektif adalah pamimpin yang dapat menangani kedua aspek organisasi dan manusia sekaligus dalam organisasinya.

d. Model Kepemimpinan Kontingensi

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan fariabel-fariabel situasional.

Kalau model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan type kepemimpinan yang berbeda, maka model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi / variable situasional dengan watak atau tingkah laku dan criteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel 2005).

Fiedler (2003) beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan dan sesuai situasi yang dihadapinya. Menurutnya ada tiga factor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiganya ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin, ketiga factor tersebut adalah:

- 1) Hubungan antara pemimpin dan bawahan, yaitu sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan untk mengikuti petunjuk pemimpin.
- 2) Struktur tugas yaitu sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku.
- 3) Kekuatan posisi, yaitu sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin, karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat.

Walaupun model kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model ini belum dapat

menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variable situasional.

e. Model Kepemimpinan Transaksional.

Kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan serta ditetapkan dengan jelas peran dan tugas-tugasnya.

Menurut Masi and Robert (2000), kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya (Contingen Riward), intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasional dimaksudkan untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan bawahannya bersifat pro aktif.

Kepemimpinan transaksional aktif menekankan pemberian penghargaan kepada bawahan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu secara pro aktif seorang pemimpin memerlukan informasi untuk menentukan apa yang saat ini dibutuhkan bawahannya.

Berdasarkan dari uraian tersebut diatas, maka dapat dikatakan bahwa prinsip utama dari kepemimpinan transaksional adalah mengaitkan kebutuhan individu pada apa yang diinginkan pemimpin untuk dicapai dengan apa penghargaan yang diinginkan oleh bawahannya memungkinkan adanya peningkatan motivasi bawahan. Steers (2007).

f. Model Kepemimpinan Transformasional

Teori ini mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang individual dan yang memiliki charisma. Dengan kata lain pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu memperhatikan keprihatinan dan kebutuhan pengembangan diri pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi.

Untuk memotivasi agar bawahan melekukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada system pemberian penghargaan dan hukuman pada bawahannya.

Hater dan Bass (2005) menyatakan bahwa pamimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2003). Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard (2004), gaya kepemimpinan terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh penulis berbeda, tetapi makna dan hakekatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, produktifitas kerja, karyawan yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan maksimal. Menurut Hasibuan (2005) gaya kepemimpinan ada tiga macam, yaitu:

a. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pemimpin atau kalau pemimpin itu menganut system sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikuti sertakan dalam memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses keputusan. Falsafah pemimpin ialah “bahwa bawahan hanya untuk pemimpin”. Pemimpinnya bertugas untuk melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan oleh pemimpin. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap. Pengarahan bawahan

dilakukan dengan memberikan instruksi perintah, ancaman, dan hukuman, serta pengawasan yang dilakukan dengan ketat. Orientasi kepemimpinannya hanya berfokus kepada untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan memperhatikan perasaan dan kesejahteraan karyawan. Pemimpin menganut system manajemen tertutup (*Closed Management*) kurang menginformasikan keadaan perusahaan kepada para karyawan, pengkaderan kurang mendapatkan perhatian. (Hasibuan: 2005)

b. Kepemimpinan Parsitipasif

Kepemimpinan Parsitipasif ialah apabila kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasive, menciptakan kerja sama serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Palsafah pemimpin ini adalah “pemimpin adalah untuk bawahan”. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pemimpin dengan mempertimbangkan saran dan yang diberikan oleh bawahannya. Pemimpin menganut system manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemauan kerja karyawan mengambil keputusan. Dengan demikian, pemimpin akan selalu membina bawahannya untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. (Hasibuan: 2005)

c. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada karyawan tersebut. Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan, dan mengatakan kepada bawahan “inilah pekerjaan yang harus saudara lakukan, saya tidak peduli terserah saudara mau bagaimana mengerjakannya, asalkan pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Disini pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada karyawan dalam arti pimpinan menginginkan agar para karyawan bisa mengendalikan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Bawahan dituntut untuk memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan melakukan suatu yang didasarkan pengetahuan dan keterampilan. (Hasibuan: 2005).

5. Aspek-Aspek Kepemimpinan

Werren Bennis & Burt Nanus (dalam Daswati, 2006), mengilustrasikan bahwa ada 4 (empat) aspek yang penting dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu:

- a. Penentu arah, pemimpin harus mampu melakukan seleksi dan menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan pengerahan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai

visi, pemimpin yang dapat berperan sebagai penentu arah adalah pemimpin visioner.

- b. Agen perubahan, pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perubahan dan perkembangan lingkungan global dan membuat prediksi tentang implikasinya terhadap organisasi, mampu membuat skala prioritas bagi perubahan yang diisyaratkan visinya, serta mampu mempromosikan eksperimentasi dengan partisipasi orang-orang untuk menghasilkan perubahan yang diinginkan.
- c. Juru bicara, pemimpin harus mampu menjadi negosiator dan pembentuk jaringan hubungan eksternal, menyusun visi dan mengkomunikasikannya melakukan pemberdayaan serta melakukan perubahan.
- d. Pelatih, pemimpin harus memberitahu orang lain tentang realita saat ini, apa visinya atau ke mana tujuan, bagaimana merealisasikannya . Selalu member semangat untuk maju dan menuntun bagaimana mengaktualisasikan potensi mencapai visi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih.

6. Komponen Gaya Kepemimpinan Transaksional

Ada 3 komponen gaya kepemimpinan transaksional menurut, Bass & Riggio, 2006, yaitu:

a. *Contingent Reward*

Contingent reward atau *contingent penalization* diberikan ketika tujuan dapat diselesaikan tepat waktu maupun sebelum waktu yang ditentukan dan menjaga agar karyawan tetap bekerja dengan performa yang sama sampai pekerjaan selesai. *Contingent reward* digunakan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai performa kerja yang telah disepakati. *Contingent reward*, seperti pujian, merupakan hadiah yang diberikan kepada karyawan yang berusaha dan sebagai pengakuan terhadap performa kerja yang baik. Sedangkan bagi karyawan yang kualitas dan kuantitas performanya berada di bawah standar yang telah ditentukan atau tujuan dan tugas-tugas yang diberikan tidak tercapai sama sekali akan mendapatkan *contingent punishments*, seperti pemecatan.

b. *Management by Exception Active*

Dalam hal ini pemimpin selalu melakukan pengawasan terhadap karyawannya secara direktif dengan mengawasi proses pelaksanaan tugas karyawan secara langsung. Tujuan pengawasan ini dilakukan untuk mengantisipasi dan meminimalisasikan tingkat kesalahan yang dapat terjadi selama proses kerja berlangsung. Kepemimpinan transaksional tidak segan untuk memeriksa dan mengevaluasi langsung kinerja karyawan sekalipun proses kerja belum selesai. Hal ini bertujuan agar karyawan mampu bekerja berdasarkan standar dan prosedur kerja yang sudah ditetapkan dalam organisasi.

c. *Management by Exception Passive*

Tidak seperti *management by exception active* yang mengawasi tugas karyawan, pada *management by exception passive* pemimpin secara pasif menunggu terjadinya penyimpangan, kesalahan, dan eror yang dilakukan karyawan kemudian memperbaiki kesalahan tersebut. Pemimpin juga memberikan standar-standar tertentu untuk dicapai oleh karyawan dan kemudian memberikan penilaian terhadap kinerja kerja karyawan. Penilaian dapat dilakukan dengan atau tanpa adanya komunikasi terlebih dahulu dengan karyawan.

Peringatan dan hukuman dapat diberikan apabila karyawan melakukan kesalahan selama proses kerja. Namun, jika proses kerja yang dilaksanakan berjalan sesuai standar dan prosedur kerja, pemimpin tidak akan memberikan sanksi apapun kepada karyawannya.

B. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan tugas atau suatu pekerjaan. Lebih tepat lagi Lawler dan Porter (dalam Sutrisno, 2001) yang menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Gibson *et al.* (2007) kinerja pegawai yaitu ukuran yang digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada waktu

tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2006) bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

1. Kuantitas keluaran
2. Kualitas keluaran
3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 2001).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang telah dilakukan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya meskipun bekerja pada tempat

yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Menurut Mahmudi (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri atas beberapa faktor, sebagaiberikut:

- a. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiapindividu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader termasuk gayakepemimpinan.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggotatim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalamorganisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal daninternal.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh George dan Jones (2005) determinan yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepribadian (*personality*), situasi kerja (*work situation*), pengaruh sosial (*social influence*), dan nilai (*values*). Penjelasannya sebagai berikut:

1) Kepribadian(*Personality*)

Kepribadian merupakan determinan utama yang menunjang setiap orang

yang berpikir dan merasakan mengenai pekerjaan atau kepuasan kerjanya. Kepribadian memberi pengaruh terhadap pemikiran dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hal positif atau negatif..

2) Nilai (*Values*)

Pegawai dengan nilai kerja intrinsik yang kuat (berhubungan dengan jenis kerja itu sendiri), cenderung lebih giat dengan pekerjaan yang menarik dan berarti seperti pekerjaan yang bersifat sosial ketimbang pegawai dengan nilai kerja intrinsik lemah, meskipun pekerjaan bersifat sosial ini memerlukan waktu kerja yang panjang dan bayaran yang kecil. Pegawai dengan nilai kerja ekstrinsik yang kuat (berhubungan dengan konsekuensi kerja) cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang dibayar tinggi tetapi jenis pekerjaannya monoton ketimbang pegawai dengan nilai ekstrinsik rendah.

3) Situasi Kerja

Sumber dari pendukung kerja yang paling berpengaruh adalah situasi dari lingkungan kerja itu sendiri, seperti:

- a) Seberapa menarik atau seberapa membosankan tugas yang diberikan.
- b) Orang-orang yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti pelanggan, bawahan, dan supervisor.
- c) Suasana sekeliling tempat kerja, seperti tingkat kebisingan, keramaian, dan temperature udara.
- d) Bagaimana organisasi merancang kondisi kerja, seperti jumlah jam kerja, kenyamanan kerja, dan keadilan dalam pemberian gaji dan fasilitas lainnya.

4) Pengaruh Sosial (*Social Influence*)

Determinan terakhir dari kinerja adalah pengaruh sosial atau pengaruh sikap dan perilaku pegawai. Rekan kerja, budaya kerja, dan gaya hidup pegawai berpotensi untuk mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Menurut Gibson (dalam Sutrisno, 2001) ada tiga factor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

- a. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social dan demografi seseorang,
- b. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan system penghargaan (*reward system*).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantara lain Faktor personal/individual, kepemimpinan, kontekstual (situasional), sistem.

3. Aspek Kinerja Pegawai

Dalam mengukur kinerja (*performance measurement*), organisasi hendaknya dapat menentukan aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Miner (dalam Sainul, 2002) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja ke dalam 3 kelompok besar, yaitu: 1) berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja karyawan; 2) berkaitan dengan kuantitas kerja karyawan; dan 3) penyesuaian pekerjaan, 4) pengetahuan, 5) keandalan, 6) hubungan kerja dan keselamatan kerja. Penjelasannya sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.

2. Kuantitas kerja

Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.

3. Penyesuaian pekerjaan

Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

4. Pengetahuan

Kemampuan karyawan dalam menggunakan pengetahuan yang dimiliki dan sesuai dengan pekerjaan yang dijabat.

5. Keandalan

Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

6. Hubungan kerja dan keselamatankerja

Kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan orang lain dan memprioritas keselamatan kerja.

Menurut Rivai (2005), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan),

pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Sementara Menurut Bernardin and Russel (2006) terdapat 6 aspek untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

Quality yaitu Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.

1. *Quantity yaitu* Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
2. *Timeliness yaitu* Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
3. *Cost effectiveness yaitu* Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
4. *Need for supervision yaitu* Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
5. *Interpersonal impact yaitu* Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Pendapat lain dikemukakan oleh Umar (2003), bahwa aspek kinerja karyawan meliputi: 1) mutu pekerjaan, 2) kejujuran karyawan, 3) inisiatif, 4) kehadiran, 5) sikap, 6) kerjasama, 7) keandalan, 8) pengetahuan tentang pekerjaan, 9) tanggungjawab, 10) pemanfaatan waktu kerja. Sementara menurut Hasibuan (2006) bahwa aspek yang dinilai kinerja karyawan antara lain: kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepribadian, prakarsa, kecakapan dan tanggungjawab, hubungan kerja dan keselamatankerja.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, aspek kinerja dalam penelitian ini meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, penyesuaian pekerjaan, pengetahuan, keandalan, hubungan kerja dan keselamatan kerja.

4. Penilaian Kerja

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi perusahaan hidup karena aktivitas yang dilakukan oleh karyawannya. sesuai dengan unit kerja yang terdapat dalam organisasi perusahaan, maka masing –masing unit dinilai kerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit dapat dinilai secara objektif.

Pengertian penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individu diukur dan evaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu Barcal ,(dalam Wibowo, 2014).

Dessler (dalam Sutrisno, 2001) menyatakan beberapa hal yang digunakan untuk menilai kinerja disebut antara lain:

a. Ketrampilan merencanakan

1. Menilai dan mendapatkan prioritas dari bidang hasil
2. Merancang rencana jangka panjang dan pendek yang realistis
3. merumuskan jadwal yang mungkin
4. Mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dan hambatan-hambatan ke arah pencapaian hasil yang dituntut

b. Ketrampilan mengorganisasi

1. Mengelompokkan kegiatan demi penggunaan optimal atas sumber-sumber personel dalam rangka mencapai tujuan
2. secara jelas mendefinisikan tanggung jawab dan batas wewenang bawahan
3. Meminimalkan kebingungan dan ketidak efisienan dalam operasi kerja

c. Ketrampilan mengarahkan

1. Kemampuan untuk memandu dan menyelia
2. Menekankan proses motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan

d. Ketrampilan mengendalikan

1. Menetapkan prosedur yang tepat untuk terinformasi tentang kemajuan kerja bawahan

2. Mengidentifikasi simpangan dalam kemajuan tujuan kerja
 3. Menyesuaikan diri dalam kerja untuk dapat memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah tercapai
- e. Menganalisis masalah
1. Menetapkan dana yang berhubungan dengan permasalahan
 2. Membedakan fakta-fakta yang berarti dari kurang berarti
 3. Menetapkan hubungan timbale balik
 4. Mencapai pemecahan yang kelihatannya praktis

Adapun Kriteria atau karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi menurut Anwar (2002) adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Sedangkan ciri-ciri kinerja karyawan yang baik menurut Umar (2005), meliputi beberapa aspek yaitu:

1. Mutu pekerjaan
2. Kejujuran karyawan
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada beberapa hal yang digunakan dalam penilaian kinerja adalah ketrampilan merencanakan, ketrampilan mengorganisasi, ketrampilan mengarahkan, ketrampilan mengendalikan, menganalisis masalah.

C. Hubungan Antara Kepemimpinan Transaksional Dengan Kinerja Pegawai PT. Pertamina (Persero) TBBM Medan Group Labuhan

Sumber daya manusia yang berkualitas bisa dilihat dari hasil kerjanya. Hasil kerja atau dapat disebut kinerja adalah bagaimana seseorang karyawan mampu memeprihatkan perilaku kerja yang mempengaruhi pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan. Mengingat keberadaan karyawan dalam perusahaan sangat penting, maka setiap perusahaan banyak berlomba-lomba memeberdayakan potensi karyawannya guna mencapai tingginya kinerja. kinerja dicapai pada

karyawan pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Miner (dalam Arif, 2015), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, baik organisasi pemerintah maupun organisasi privat dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan.

Cormick & Tiffin (dalam Sutrisno, 2001), mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalannya.

Menurut Handoko (dalam Irianto, 2001) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai atau prestasi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Robbin (2002) kinerja merupakan ukuran dari sebuah hasil. Pengukuran kinerja mutlak diperlukan untuk disesuaikan dengan tujuan dan target yang akan dicapai. Melalui pengukuran pula maka akan dapat diperhitungkan tingkat efektivitas dan efisiensinya.

Kinerja yang baik harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan, dengan kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala beban perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi di suatu perusahaan dapat diatasi dengan baik.

Kinerja yang mendukung biasanya terjadi dalam suasana kerja yang menyenangkan, dengan begitu karyawan akan melakukan pekerjaan yang telah diberikan dengan sepenuh hati sehingga menghasilkan kinerja yang baik pula bagi karyawan. Karyawan tersebut dapat melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya memiliki inisiatif dalam melaksanakan tugasnya, dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu, memiliki ketrampilan dan sikap saling terbuka dan percaya satu sama lainnya. Namun sebaliknya, karyawan yang bekerja pada perusahaan terkadang merasa tidak nyaman dalam bekerja sehingga mempengaruhi emosi, proses, pikiran dan kondisi fisik yang akan berdampak buruk pada hasil kerja karyawan dan mengalami penurunan bagi kinerja perusahaan. Karyawan tersebut tidak mampu melaksanakan pekerjaan yang diembannya dengan baik, tidak dapat menyelesaikan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien, kurangnya inisiatif karyawan, suka menunda-nunda pekerjaan dan memiliki sikap saling tertutup dan tidak percaya dengan yang lainnya.

Adapun ciri-ciri kinerja karyawan yang baik menurut Umar (Dalam Arif, 2015), meliputi beberapa aspek antara lain : mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan tanggung jawab dan pemanfaatan waktu. Namun Kinerja dikatakan buruk apabila

karyawan tidak mencerminkan cirri-ciri diatas. Menurut Rivai (2005), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.

Menurut Gibson (dalam Sutrisno,2001) ada beberapa factor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah factor kepemimpinan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Mulyasa (2007) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin.

Adapun menurut Mahmudi (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri atas beberapa faktor, sebagaiberikut: (1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiapindividu. (2) Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader termasuk gaya kepemimpinan. (3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratatan anggotatim. (4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi. (5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006), pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang sedemikian rupa untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara royal untuk menyelesaikan tugas (Field Manual, 2002).

Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dan kinerja pegawainya, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan semangat didalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri. Kurang adanya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai rendah. Hal ini berarti pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menjadi panutan bagi bawahannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerjakaryawannya.

Seperti halnya penelitian terdahulu yang menyatakan ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan antara lain penelitian Septiarini Svornabhumi Supariyono tahun 2015. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indomarco Adi Prima (Studi pada Stock Point HCO Samarinda), di dalam penelitian ini terdapat hubungan yang cukup

antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indomarco Adi Prima (Stock Point HCO Samarinda).

Sejalan dengan penelitian Desi Rosmala Dewi, Marina Sulistyati , M. Ali Mauludin tahun 2017 .Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan ketua umum dengan kinerja karyawan di KSU Tandangsari. terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan di KSU Tandangsari dengan koefisien korelasi (rs) sebesar 0.717.

Sebuah perusahaan pasti memiliki seorang pemimpin yang cakap, sosok pemimpin di sebuah perusahaan haruslah memiliki kemampuan untuk bisa cepat beradaptasi dengan budaya kerja di perusahaan tersebut. Sosok pemimpin tersebut haruslah orang yang bisa menjadi panutan bagi para bawahan yang di pimpin karena erat kaitannya dengan peningkata kinerja pegawai perusahaan tersebut. Kepemimpinan dari seorang pemimpin perusahaan tersebut haruslah bisa menyesuaikan dengan budaya kerja perusahaan tersebut agar bisa memberikan dampak positif kepada para pegawai yang dia pimpin agar bisa terus meningkatkan kinerja pegawai tersebut ke arah yang lebih baik lagi dari hari ke hari.

Dengan demikian diduga terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Semakin baik kepemimpinan, maka semakin baik kinerja

pegawai. Sebaliknya, semakin kurang kepemimpinan maka semakin kurang pula kinerja pegawai.

D. Kerangka Berpikir



E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah : Ada hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja pegawai PT. Pertamina (Persero) TBBM Medan Group Labuhan. Dengan asumsi semakin tinggi kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi pula kinerja karyawan dalam bekerja, atau sebaliknya semakin rendah kepemimpinan transaksional maka semakin rendah pula kinerja karyawan didalam bekerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas enam hal yang meliputi, variabel penelitian, definisi operasional, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, validitas dan reliabilitas, teknik analisis data. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif.

A. Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

1. Variabel bebas (*independent variables*) (X) : Kepemimpinan Transaksional
2. Variabel terikat (*dependent variables*) (Y) : Kinerja

B. Definisi Operasional

Definisi operasional dari masing-masing variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memotivasi karyawan melalui hadiah, pujian, dan janji dengan memperhatikan kerja karyawan melalui penyimpangan, kesalahan, dan eror serta secepat mungkin memperbaiki kesalahan dan penyimpangan yang terjadi untuk mencapai sebuah tujuan organisasi.

2) Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dilakukan oleh seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung

jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan yang diukur dari indikator Absensi/kedisiplinan, Ketepatan waktu menyelesaikan tugas, ketepatan hasil penyelesaian tugas, kerjasama tim, dan inisiatif.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi penelitian merupakan individu yang menjadi sumber data penelitian. Menurut (Sugiyono, 2009) populasi merupakan sekelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian. Menurut Sugiyono (2009) populasi adalah keseluruhan subjek yang paling sedikit mempunyai sifat dan karakteristik sifat yang sama. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pertamina (Persero) TBBM Medan Group Labuhan dibagian Teknik yang berjumlah 54 orang. Semua karyawan menjadi subyek penelitian, sehingga merupakan penelitian populasi.

2. Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2009) adalah subjek atau wakil dari populasi yang diteliti. Besar anggota sampel harus dihitung berdasarkan teknik-teknik tertentu agar sampel yang digunakan yang diambil dari populasi dapat dipertanggung jawabkan. Adapun yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah karyawan bagian teknik di PT. Pertamina (Persero)) TBBM Medan Group Labuhan dibagian teknik sebanyak 54 orang.

3. Metode Pengambilan Sampel

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah total *sampling* yang artinya keseluruhan sampel digunakan dalam penelitian ini (Sugiyono, 2009). Hal yang mendasari peneliti menggunakan teknik ini karena jumlah sampel tidak mencapai 100 orang.

D. Metode pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam kegiatan penelitian mempunyai tujuan untuk mengungkap fakta mengenai variable yang akan diteliti. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui metode skala. Menurut Azwar (2012) skala psikologi adalah alat ukur yang mengukur aspek atau atribut psikologis melalui indikator-indikator perilaku yang diterjemahkan dalam aitem-aitem pertanyaan atau pernyataan. Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh melalui dua macam skala, yaitu skala kepemimpinan untuk mengukur kepemimpinan seorang pemimpin, sedangkan untuk mengukur kinerja karyawan berdasarkan hasil penilaian kinerja dari perusahaan. Menurut Azwar (2012), terdapat beberapa karakteristik skala psikologi, yaitu:

1. Stimulusnya berupa pertanyaan atau pernyataan yang tidak langsung mengungkapkan atribut yang hendak diukur, melainkan mengungkap indikator perilaku dan atribut yang bersangkutan.
2. Satu skala psikologi hanya diperuntukkan guna mengungkap satu atribut tunggal.
3. Respon subjek tidak diklasifikasikan sebagai jawaban benar atau salah.

4. Subjek biasanya tidak menyadari arah jawaban yang dikehendaki dan kesimpulan apa yang sesungguhnya diungkap oleh pertanyaan atau pernyataan tersebut.
5. Validitas skala psikologi lebih ditentukan oleh kejelasan konsep psikologi yang hendak diukur dan operasionalisasinya.

Dalam penelitian ini, akan digunakan satumacam skala, yaitu skala kepemimpinan antara lain:

1. Skala Kepemimpinan Transaksional

Skala ini bertujuan untuk mengukur kepemimpinan dan skala kepemimpinan transaksional ada 3 komponen gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass & Riggio, 2006, yaitu:

- a. *Contingent Reward*

Contingent reward atau *contingent penalization* diberikan ketika tujuan dapat diselesaikan tepat waktu maupun sebelum waktu yang ditentukan dan menjaga agar karyawan tetap bekerja dengan performa yang sama sampai pekerjaan selesai. *Contingent reward* digunakan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai performa kerja yang telah disepakati. *Contingent reward*, seperti pujian, merupakan hadiah yang diberikan kepada karyawan yang berusaha dan sebagai pengakuan terhadap performa kerja yang baik. Sedangkan bagi karyawan yang kualitas dan kuantitas performanya berada di bawah standar yang telah ditentukan atau tujuan dan tugas-tugas yang diberikan tidak tercapai sama sekali akan mendapatkan *contingent punishments*, seperti pemecatan.

b. *Management by Exception Active*

Dalam hal ini pemimpin selalu melakukan pengawasan terhadap karyawannya secara direktif dengan mengawasi proses pelaksanaan tugas karyawan secara langsung. Tujuan pengawasan ini dilakukan untuk mengantisipasi dan meminimalisasikan tingkat kesalahan yang dapat terjadi selama proses kerja berlangsung. Kepemimpinan transaksional tidak segan untuk memeriksa dan mengevaluasi langsung kinerja karyawan sekalipun proses kerja belum selesai. Hal ini bertujuan agar karyawan mampu bekerja berdasarkan standar dan prosedur kerja yang sudah ditetapkan dalam organisasi.

c. *Management by Exception Passive*

Tidak seperti *management by exception active* yang mengawasi tugas karyawan, pada *management by exception passive* pemimpin secara pasif menunggu terjadinya penyimpangan, kesalahan, dan eror yang dilakukan karyawan kemudian memperbaiki kesalahan tersebut. Pemimpin juga memberikan standar-standar tertentu untuk dicapai oleh karyawan dan kemudian memberikan penilaian terhadap kinerja kerja karyawan. Penilaian dapat dilakukan dengan atau tanpa adanya komunikasi terlebih dahulu dengan karyawan.

Peringatan dan hukuman dapat diberikan apabila karyawan melakukan kesalahan selama proses kerja. Namun, jika proses kerja yang dilaksanakan berjalan sesuai standar dan prosedur kerja, pemimpin tidak akan memberikan sanksi apapun kepada karyawannya.

Sistem penilaian skala kepemimpinan transaksional menggunakan skala guttman dengan Ya = 1 dan Tidak = 0. Semakin tinggi skor yang diperoleh dalam

skala kepemimpinan berarti semakin baik kepemimpinan transaksional pada karyawan PT. Pertamina (Persero)) TBBM Medan Group Labuhan dan sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh maka semakin rendah pula kepemimpinan pada karyawan PT. Pertamina (Persero)) TBBM Medan Group Labuhan.

2. Skala Kinerja

Skala ini bertujuan untuk mengukur kinerja dan skala kinerja yang digunakan merupakan skala yang disusun oleh PT. Pertamina (Prsero) TBBM Medan Group Labuhan, mengilustrasikan bahwa ada 5 (Lima) aspek yang penting untuk melakukan penilaian kinerja yaitu:

- I. Absensi/kedisiplinan
- II. Ketepatan waktu menyelesaikan tugas
- III. Ketepatan hasil penyelesaian tugas
- IV. Kerjasama tim
- V. Inisiatif

Daftar diatas menjelaskan hal-hal yang dimaksud pada setiap pertanyaan. Dibawah ini adalah penjelasan dalam nilai.

Indikator penilaian per aspek = 1 - 10 = Rendah

= 11 - 20 = Tinggi

Indikator penilaian keseluruhan = 1 - 50 = Rendah

= 51 - 100 = Tinggi

E. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas instrumen dimaksudkan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen sehingga dapat diketahui layak tidaknya instrumen yang dipergunakan untuk memperoleh data penelitian. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Sedangkan instrumen dapat dikatakan reliabel jika instrumen tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkap data dan dapat dipercaya.

1. Validitas Alat Ukur

Sugiyono (2009) mendefinisikan validitas tes atau validitas alat ukur adalah sejauh mana tes itu mengukur apa yang dimaksudkannya untuk diukur, artinya derajat fungsi mengukurnya suatu tes atau derajat kecermatan suatu tes. Untuk mengkaji validitas alat ukur dalam penelitian ini, peneliti melihat alat ukur berdasarkan arah isi yang diukur yang disebut dengan validitas isi (*content validity*).

Validitas isi menunjukkan sejauh mana aitem-aitem yang dilihat dari isinya dapat mengukur apa yang dimaksudkan untuk diukur. Validitas isi alat ukur ditentukan melalui pendapat profesional (*professional judgement*) dalam proses telaah soal sehingga aitem-aitem yang telah dikembangkan memang mengukur apa yang dimaksudkan untuk diukur (Sugiyono, 2009).

Selain itu analisis validitas yang digunakan adalah dengan melihat nilai *Corrected Item-Total Correlation* atau yang disebut dengan r-hitung. Kemudian nilai r-hitung dibandingkan dengan nilai r-tabel. Dengan asumsi jika nilai r-hitung $>$ r-tabel, maka aitem valid, tetapi jika nilai r-hitung $<$ r-tabel maka aitem tidak valid atau gugur. Nilai *Corrected Item-Total Correlation* diperoleh dengan menggunakan program *SPSS Versi 17.0 for Windows*.

2. Reliabilitas Alat Ukur

Reliabilitas mengacu pada konsistensi, kejelasan, dan kepercayaan alat ukur. Secara empirik tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan melalui koefisien reliabilitas (Azwar, 2012). Pada prinsipnya, suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila alat tersebut mampu menunjukkan sejauhmana pengukurannya memberi hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama. Relatif sama berarti tetap ada toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil diantara hasil beberapa kali pengukuran. Bila perbedaan itu sangat besar dari waktu ke waktu maka hasil pengukuran tidak dapat dipercaya dan dikatakan tidak reliabel.

Uji reliabilitas skala penelitian ini menggunakan pendekatan konsistensi internal, dimana tes dikenakan sekali saja pada sekelompok subyek. Reliabilitas

dinyatakan oleh koefisien realibilitas yang angkanya berada dalam rentang 0 sampai dengan 1. Koefisien reliabilitas yang semakin mendekati angka 1 menandakan semakin tinggi reliabilitas. Sebaliknya, koefisien yang semakin mendekati angka 0 berarti semakin rendah reliabilitas yang dimiliki (Azwar, 2012). Teknik estimasi reliabilitas yang digunakan adalah teknik koefisien *Alpha Cronbach* dengan menggunakan program *SPSS Versi 17.0 for Windows*.

F. Teknik Analisis Data

Metode analisis data merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengolah data, menganalisa data hasil penelitian untuk diuji kebenarannya, kemudian akan diperoleh suatu kesimpulan dari penelitian tersebut.

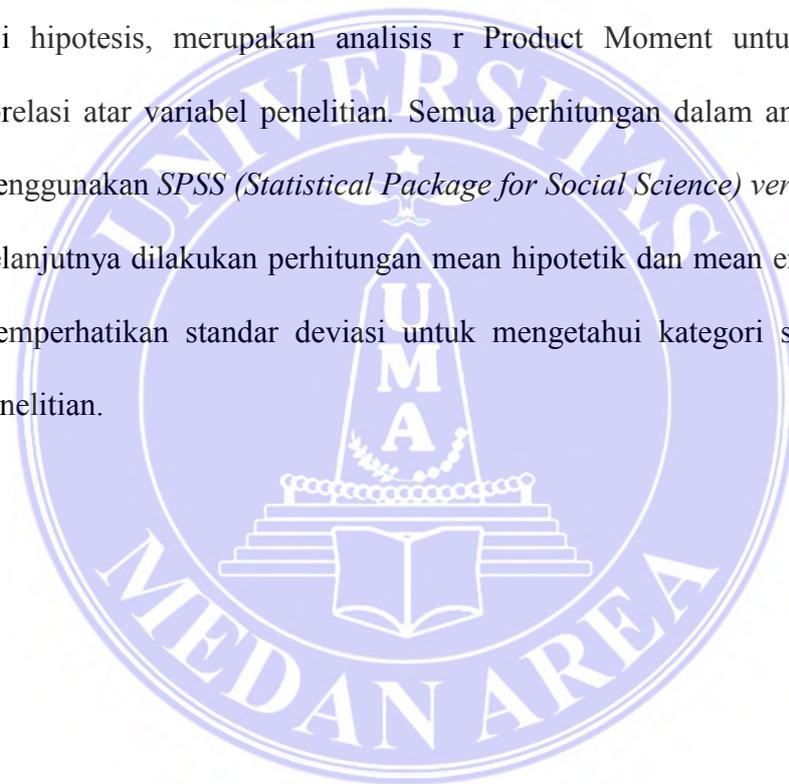
Penelitian ini menggunakan analisis statistik dengan program komputer *Statistical Package for Social Science (SPSS) versi 17.0*. Teknik analisis data yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja adalah analisis korelasi *r Product Moment*. Peneliti menggunakan metode analisis korelasi *r Product Moment* karena metode ini dipandang tepat digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja pada karyawan PT Pertamina (Persero), dan untuk mengetahui arah hubungan antar variabel tersebut. Menurut Sugiyono (2009) analisis regresi digunakan apabila peneliti ingin mengetahui bagaimana variabel terikat dapat diprediksikan melalui variabel bebas.

Asumsi yang harus dipenuhi untuk melakukan analisis data dengan teknik analisis korelasi *r Product Moment* sederhana adalah:

- a. Uji normalitas, digunakan untuk mengkaji apakah data sampel dari populasi

mengikuti suatu distribusi normal statistik (Sugiyono, 2009). Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan statistik uji *Kolmogorov-Smirnov Goodness*.

- b. Uji linearitas, merupakan suatu prosedur yang digunakan untuk mengetahui status linear tidaknya suatu distribusi data penelitian (Sugiyono, 2009). Bila skor F empirik lebih kecil dari pada F teoritik, berarti data yang diteliti berbentuk linear.
- c. Uji hipotesis, merupakan analisis *r* Product Moment untuk mengetahui korelasi antar variabel penelitian. Semua perhitungan dalam analisis tersebut menggunakan *SPSS (Statistical Package for Social Science) versi 17.0*.
- d. Selanjutnya dilakukan perhitungan mean hipotetik dan mean empirik dengan memperhatikan standar deviasi untuk mengetahui kategori setiap variable penelitian.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan simpulan dan saran-saran sehubungan dengan hasil yang diperoleh dari penelitian ini. Pada bagian pertama akan dijabarkan simpulan dari penelitian ini dan pada bagian berikutnya akan dikemukakan saran-saran yang mungkin dapat digunakan bagi para pihak terkait.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dari pembahasan maka hal-hal yang dapat peneliti simpulkan sebagai berikut :

1. Hasil analisis dengan metode analisis korelasi r Product Moment, diketahui bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja, dimana $r_{xy} = 0.445$ dengan $p = 0.000 < 0,050$. Artinya semakin tinggi kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi kinerja karyawan. Dan Koefisiendeterminan (r^2) dari hubungan antara variable bebas X dengan variable terikat Y adalah sebesar $r^2 = 0,270$. Ini menunjukkan bahwa memiliki hubungan X dengan Y sebesar 27% dan selebihnya dibentuk oleh faktor lain. Secara umum hasil penelitian ini menyatakan bahwa Kepemimpinan transaksional dalam kategori tinggi dan kinerja karyawan dibagian teknik PT. Pertamina (Persero) TBBM Group Medan Labuhan tergolong tinggi. Dimana nilai rata-rata empirik di atas nilai rata-rata hipotetik dalam kurva normal.

2. Nilai rata-rata empirik variable kepemimpinan transaksional = 20.96 sedangkan nilai rata-rata hipotetiknya sebesar = 12 serta nilai SD nya 5.753. Kemudian nilai rata-rata empirik kinerja = 73.72 sedangkan nilai rata-rata hipotetiknya sebesar = 52.5 serta nilai SD nya 5.434. Kinerja yang tinggi akibat dari kepemimpinan transaksional yang tinggi yang dirasakan oleh karyawan dibagian teknik PT. Pertamina (Persero) TBBM Group Medan Labuhan akan berdampak pada maksimalnya karyawan dalam bekerja.

B. Saran - saran

Berdasarkan dengan kesimpulan diatas, maka berikut dapat diberikan beberapa saran diantaranya :

1. Bagi Pihak Karyawan

Bagi pihak karyawan disarankan untuk bekerja lebih baik lagi tanpa dan adanya seorang pemimpin yang diharapkan. Karyawan harus menyadari bekerja adalah untuk kita dan keluarga kita.

2. Bagi Pihak PT . Pertamina (Persero) TBBM group Medan

Bagi pihak PT. Pertamina (Persero) TBBM Group Medan Labuhan disarankan untuk lebih memperhatikan lagi kesejahteraan karyawan di dalam bekerja. Dan juga mengontrol terus pemimpin yang memimpin setia bagiannya masing-masing.

3. Bagi Pihak Peneliti Selanjutnya

Kepada peneliti berikutnya yang tertarik untuk meneliti mengenai kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan yang lain maupun kinerja. Disarankan untuk mengaitkannya dengan faktor-faktor yang lain, antara lain factor personal/individual, kontekstual dan system.



DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. 2012. *Penyusunan Skripsi Psikologi : edisi 2*. Yogyakarta : PustakaPelajar
- Bass, B & Riggio, R (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Bernardin H John and Russel E.A. 1993. *Human Resource Management, An Experiential Approach (Terjemahan)*. Singapore: McGraw Hill International Edition Singapore McGraw Hill Book Co.
- Daswati. 2012. Implementasi Peran Kepemimpinan Dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi. *Jurnal Academica Fisip Untad* Vol.04 No. 01 Pebruari. Issn 1411-3341.
- Dewi, Desi Rosmala, Marina Sulistyati dan M. Ali Mauludin, 2017. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Ketua Umum dengan Kinerja Karyawan Koperasi. *Jurnal Unpad* Vol 6, No. 2.
- George dan Jones. 2005. *Understanding and Managing Organizational behaviour 4th edition (Terjemahan)*. Pearson. Prentice Hall.
- Gibson. James, L, Ivanchevich dan Donnelly. 1996. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Alihbahasa: Djarkasih. Jakarta: Erlangga.
- Kartono Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Ngalim Purwanto. 2006. *Psikologi Pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Malayu S.P Hasibuan. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Mathis, R dan Jackson, W. 2006. *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta: Prestasi Pustaka.

- Pamudji. 1993. *Kepemimpinan Pemerintahan Di Indonesia*. Jakarta :Bumi Aksara.
- Prawirosentono. 2001. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- PrasetyoB.. 2005. *Hubungan antara kepemimpinan transformasi onal dan transaksional dengan komitmenter Terhadap organisasi*. Jurnal Sosio humanika.
- Rivai.2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja gratindo Persada.
- Robbins dan Coulter. 2002. *Management, 7th edition*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.,.
- Sainul. 2002. *Komitmen dan Pengaruh nya terhadap Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kendari*. Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada.
- Suharsimi Arikunto. 2010. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supariyono, Septiarini Svarnabhuni, 2015. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indomarco Adi Prima (Studi Pada Stock Point HCO Samarinda)*. E-Jurnal.Aibisnis.Fisipunmul.ac.id
- SutrisnoHadi. 2004. *Metodologi Research Jilid 3*.Yogyakarta :Andi
- Sutrisno, M.Si, Dr. Edy. 2010. *Budaya Oganisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Thoha, Miftah. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Umar Husein. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.



LAMPIRAN A

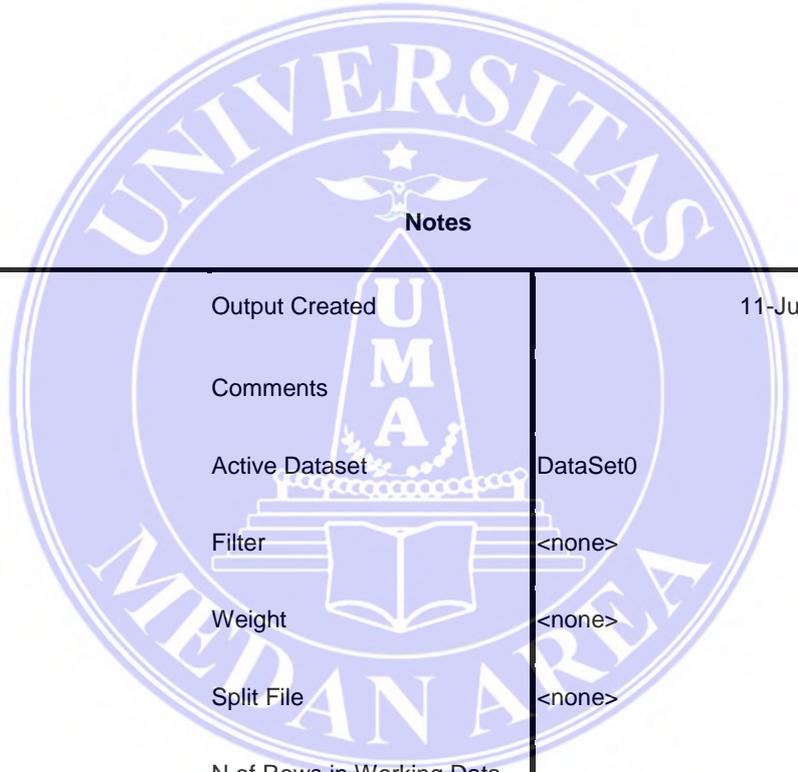
UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS

```

RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005
VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013
VA R00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020
VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 /SCALE('transaksional') ALL
/MODEL=ALPHA /STATISTICS=SCALE /SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability



Notes		
	Output Created	11-Jul-2018 06:38:46
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	54
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax	RELIABILITY
	<pre> /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 /SCALE('transaksional') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=SCALE /SUMMARY=TOTAL. </pre>
Resources	<pre> Processor Time 0:00:00.046 Elapsed Time 0:00:00.038 </pre>

[DataSet0]

Scale: transaksional

Case Processing Summary

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, dan Penulisan Karya Ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UMA

17/10/19

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	54	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	20.20	29.826	.654	.962
VAR00002	20.06	30.355	.823	.960
VAR00003	20.04	30.716	.787	.960
VAR00004	20.06	30.770	.689	.961
VAR00005	20.02	31.037	.777	.961

VAR00006	20.04	31.093	.655	.961
VAR00007	20.02	31.037	.777	.961
VAR00008	20.20	29.826	.654	.962
VAR00009	20.06	30.355	.823	.960
VAR00010	20.20	29.826	.654	.962
VAR00011	20.20	29.826	.654	.962
VAR00012	20.06	30.355	.823	.960
VAR00013	20.04	30.716	.787	.960
VAR00014	20.20	29.826	.654	.962
VAR00015	20.06	30.355	.823	.960
VAR00016	20.04	30.716	.787	.960
VAR00017	20.20	29.826	.654	.962
VAR00018	20.06	30.355	.823	.960
VAR00019	20.04	30.716	.787	.960
VAR00020	20.06	30.770	.689	.961
VAR00021	20.02	31.037	.777	.961
VAR00022	20.04	31.093	.655	.961
VAR00023	20.20	29.826	.654	.962
VAR00024	20.06	30.355	.823	.960

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20.96	33.093	5.753	24





LAMPIRAN B

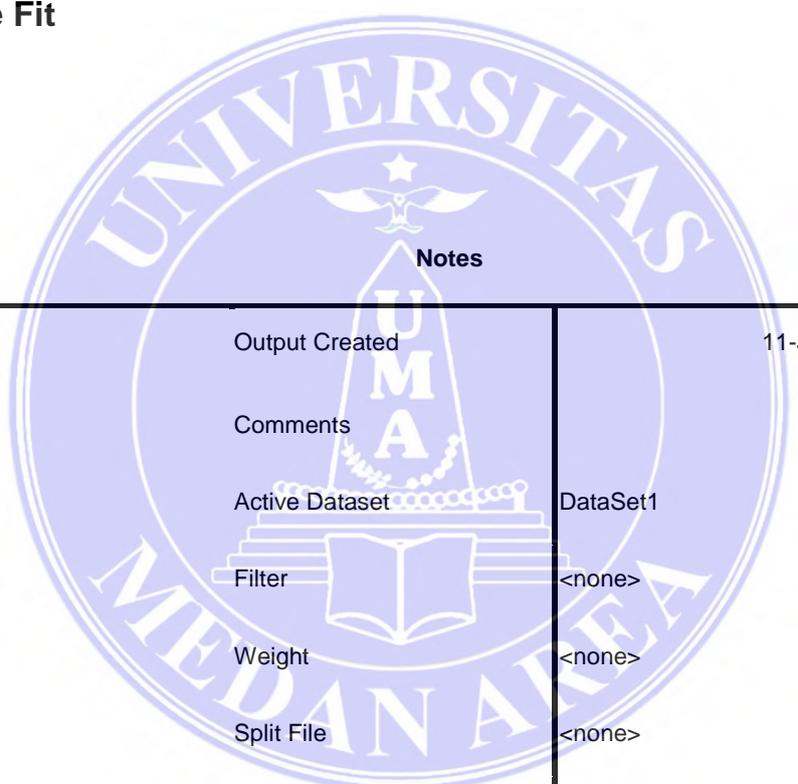
DATA PENELITIAN

UJI NORMALITAS

UJI LINIERITAS

* Curve Estimation. TSET NEWVAR=NONE. CURVEFIT /VARIABLES=Y WITH X /CONSTANT /MODEL=LINEAR /PRINT ANOVA /PLOT FIT.

Curve Fit



		Notes
Input	Output Created	11-Jul-2018 07:22:07
	Comments	
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	54
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Cases with a missing value in any variable are not used in the analysis.

	Syntax	CURVEFIT	
		/VARIABLES=Y WITH X	
		/CONSTANT	
		/MODEL=LINEAR	
		/PRINT ANOVA	
		/PLOT FIT.	
Resources	Processor Time		0:00:01.454
	Elapsed Time		0:00:01.688
Use	From	First observation	
	To	Last observation	
Predict	From	First Observation following the use period	
	To	Last observation	
Time Series Settings (TSET)	Amount of Output	PRINT = DEFAULT	
	Saving New Variables	NEWVAR = NONE	
	Maximum Number of Lags in Autocorrelation or Partial Autocorrelation Plots	MXAUTO = 16	
	Maximum Number of Lags Per Cross-Correlation Plots	MXCROSS = 7	
	Maximum Number of New Variables Generated Per Procedure	MXNEWVAR = 60	

Maximum Number of New Cases Per Procedure	MXPREDICT = 1000
Treatment of User-Missing Values	MISSING = EXCLUDE
Confidence Interval Percentage Value	CIN = 95
Tolerance for Entering Variables in Regression Equations	TOLER = .0001
Maximum Iterative Parameter Change	CNVERGE = .001
Method of Calculating Std. Errors for Autocorrelations	ACFSE = IND
Length of Seasonal Period	Unspecified
Variable Whose Values Label Observations in Plots	Unspecified
Equations Include	CONSTANT

[DataSet1]

Model Description

Model Name	MOD_1
Dependent Variable 1	Kinerja

Equation	1	Linear
Independent Variable		Transaksional
Constant		Included
Variable Whose Values Label Observations in Plots		Unspecified

Case Processing Summary

	N
Total Cases	54
Excluded Cases ^a	0
Forecasted Cases	0
Newly Created Cases	0

a. Cases with a missing value in any variable are excluded from the analysis.

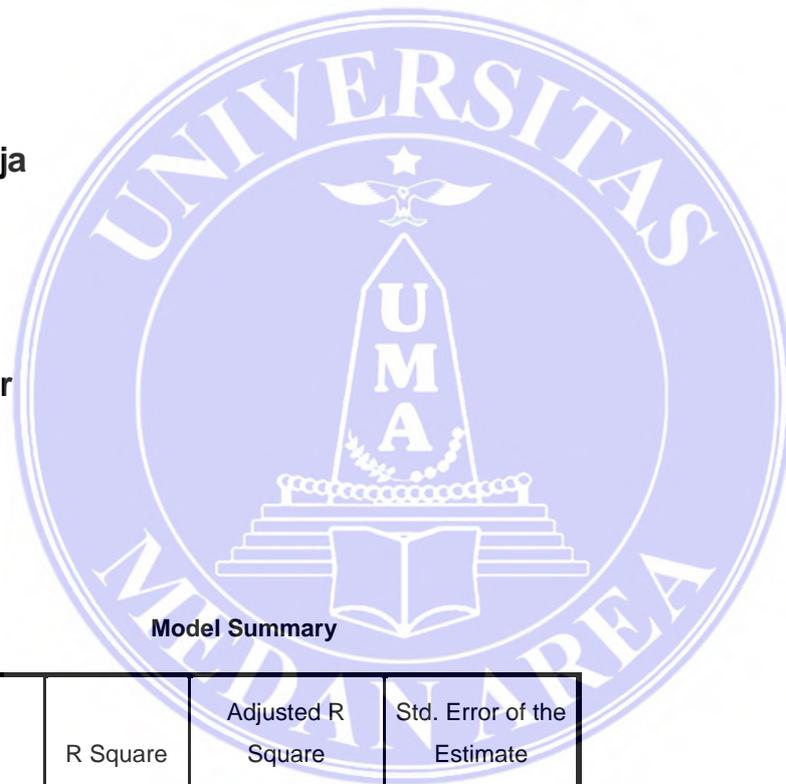
Variable Processing Summary

	Variables	
	Dependent	Independent
	Kinerja	Transaksional

	Number of Positive Values	54	52
	Number of Zeros	0	2
	Number of Negative Values	0	0
Number of Missing Values	User-Missing	0	0
	System-Missing	0	0

Kinerja

Linear



Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.445	.270	.088	5.188

The independent variable is Transaksional.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

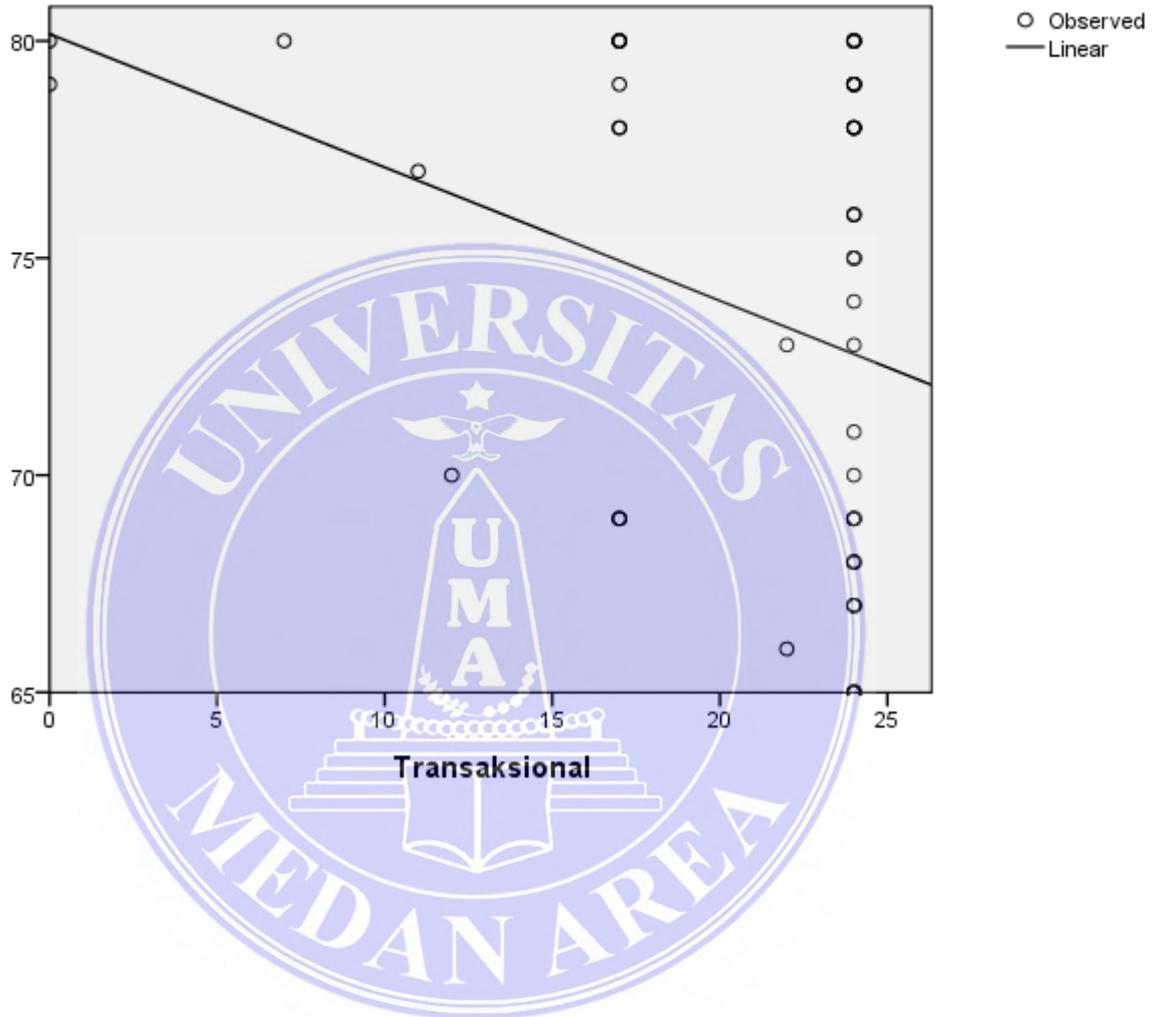
Regression	165.367	1	165.367	16.059	.000
Residual	1399.466	52	26.913		
Total	1564.833	53			

The independent variable is Transaksional.

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Transaksional	.249	.062	.545	4.007	.000
(Constant)	80.159	2.691		29.788	.000

Kinerja



NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=X /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes		
	Output Created	11-Jul-2018 06:52:27
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	54
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.

	Syntax	<pre> NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=X /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS. </pre>
Resources	Processor Time	0:00:00.016
	Elapsed Time	0:00:00.016
	Number of Cases Allowed ^a	196608

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet1]

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Transaksional	54	20.96	5.753	0	24

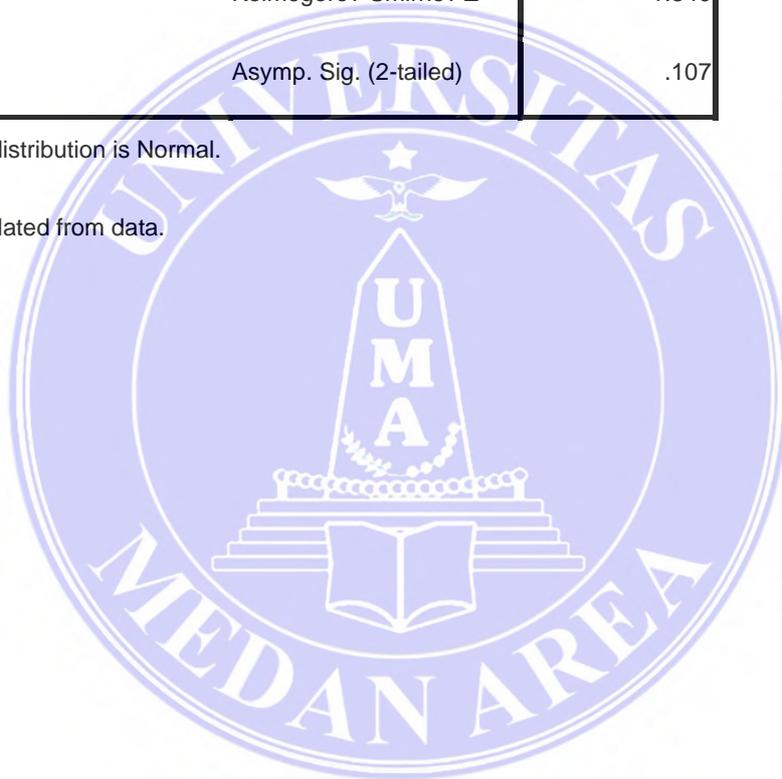
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Transaksional
N	54

Normal Parameters ^{a,b}	Mean	20.96
	Std. Deviation	5.753
Most Extreme Differences	Absolute	.386
	Positive	.299
	Negative	-.386
	Kolmogorov-Smirnov Z	1.340
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.107

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=VAR00001 /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes		
	Output Created	10-Sep-2018 20:52:49
	Comments	
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	54
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.

	Syntax	NPAR TESTS
		/K-S(NORMAL)=VAR00001
		/STATISTICS DESCRIPTIVES
		/MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	0:00:00.015
	Elapsed Time	0:00:00.062
	Number of Cases Allowed ^a	196608

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet0]

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Kinerja	54	73.72	5.434	61	88

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja
	N	54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	73.72
	Std. Deviation	7.301
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.138
	Positive	.121
	Negative	-.138
	Kolmogorov-Smirnov Z	1.017
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.252

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



IDENTITAS RESPONDEN

NAMA INISIAL :
USIA :
UNIT :
PENDIDIKAN TERAKHIR :

PETUNJUK PENGISIAN

Bapak diminta mengisi pernyataan yang sesuai dengan bapak sekalian, dengan cara memberikan tanda silang (X) pada kolom yang sudah disediakan dibawah ini. Setiap jawaban bapak tidak mewujudkan salah atau benar

BENTUK PERNYATAAN

Ya atau Tidak

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1.	Memberikan hadiah kepada pegawai yang bekerja keras		
2.	Menegaskan bahwa pegawai akan menerima hadiah jika target tugas sudah tercapai		
3.	Jarang sekali pemimpin memberikan pujian kepada kami		
4.	Karyawan akan menerima sanksi jika melakukan kesalahan		
5.	Jika kesalahan kami sudah melebihi batas normal maka kami akan dipecat		
6.	Kami akan mendapatkan sanksi yang jika ada peralatan yang rusak		
7.	Kami tidak akan mendapatkan sanksi jika ada peralatan rusak		
8.	Sanksi hanya diberikan jika kami hanya berbuat kesalahan yang besar		
9.	Pimpinan sering melakukan pengawasan langsung di area kerja		
10.	Pemimpin selalu ada didalam pelaksanaan tugas secara langsung		
11.	Jarang sekali kami melihat pimpinan ada di area kerja kami		
12.	Pimpinan jarang melakukan pengawasan secara langsung		
13.	Tidak ikut campur dalam menyelesaikan masalah sebelum masalah menjadi serius		
14.	Memperhatikan kesalahan yang dilakukan pegawai		
15.	Pimpinan selalu ikut campur didalam pekerjaan kami		
16.	Pimpinan jarang sekali memperhatikan kesalahan yang kami lakukan		
17.	Pimpinan selalu memberikan standart pekerjaan didalam bekerja		

18.	Mendiskusikan dengan jelas siapa yang bertanggung jawab dalam mencapai target tugas		
19.	Kami memiliki standart kami sendiri didalam bekerja		
20.	Kami jarang melakukan briefing untuk membahas standart target yang harus dicapai		
21.	Pimpinan selalu memberikan penilaian kinerja secara tiba-tiba		
22.	Tanpa berdiskusi terlebih dahulu pimpinan secara langsung mengkritik apa yang kami kerjakan		
23.	Jarang sekali kami diajak berdiskusi atas kesalahan yang kami perbuat		
24.	Di dalam memberikan penilaian kerja pimpinan jarang berdiskusi kpd kami		







UNIVERSITAS MEDAN AREA

FAKULTAS PSIKOLOGI

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎(061) 7360168, 7366878, 7364348 ☎(061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Seliabadi Nomor 79 / Jalan Gel Serayu Nomor 70 A ☎(061) 8225602 ☎(061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 09 /FPSU/01.10/VII/2018

Medan, 10 Juli 2018

Lampiran :-

Hal : Pengambilan Data

Yth, Kepala PJK I PT. Pertamina (Persero)
Jl. Kl. Yos Sudarso Km 20 Kel. Pekan
Labuhan Kec. Medan Labuhan
Di
Tempat

Dengan hormat, bersama ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin dan kesempatan kepada mahasiswa kami:

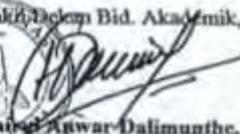
Nama : Nur Adha
NPM : 11 860 0064
Program Studi : Ilmu Psikologi
Fakultas : Psikologi

Untuk melaksanakan pengambilan data di PT. Pertamina (Persero) Jl. Kl. Yos Sudarso Km 20 Kel. Pekan Labuhan Kec. Medan Labuhan Perusahaan guna penyusunan skripsi yang berjudul "*Hubungan Kepemimpinan Transaksional Dengan Kinerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) TBBn Medan Group*".

Perlu kami informasikan bahwa penelitian dimaksud adalah semata-mata untuk tulisan ilmiah dan penyusunan skripsi, yang merupakan salah satu syarat bagi mahasiswa tersebut untuk mengikuti ujian Sarjana Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.

Sehubungan dengan hal tersebut kami mohon kiranya Bapak/Ibu dapat memberikan kemudahan dalam pengambilan data yang diperlukan dan Surat Keterangan yang menyatakan bahwa mahasiswa tersebut telah selesai melaksanakan pengambilan data di Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik diucapkan terima kasih.

Wakil Dalam Bid. Akademik,

Haidar Anwar Dalimunthe, S.Psi, M.Si

Tembusan

- Mahasiswa Tbs
- Arsip





Nomor : 120078 /DTP /019007
Lampiran : 01
Hal : Keterangan Selesai Pengambilan Data

Labuhan, 19 Juli 2018

Yth, Universitas Medan Area (Fakultas Psikologi)

Jl. Kolam Nomor 1 Medan Estate Medan

Di

Tempat

Dengan hormat, bersama dengan surat ini kami pihak PT. PERTAMINA (PERSERO) TBBM MEDAN GROUP memberitahukan bahwa :

Nama : Nur Adha
NPM : 11 860 0064
Program Studi : Ilmu Psikologi
Fakultas : Psikologi

Benar, telah Selesai melakukan dan melaksanakan pengambilan data di perusahaan kami guna penyusunan skripsi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas akhir pada pendidikan menempuh Strata-1 di Universitas Medan Area, Fakultas Psikologi.

Adapun judul yang dilampirkan yaitu "Hubungan Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Karyawan PT. PERTAMINA (PERSERO) TBBM MEDAN GROUP".

Demikianlah surat keterangan ini kami sampaikan, untuk dapat digunakan seperfunya.

Atas kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.



Kantor Unit Pemukiman I
Jalan K.L. Yos Sudarso No. 8-10
Medan 20114 Indonesia
Telp. + 62 61 4554664 - 4550422
Faks. + 62 61 4556659 - 4558142
www.upm1-pertamina.com